



Índice

1. Sobre Formación y Desarrollo
2. Responsabilidad Social Corporativa
3. Sobre el sector bancario
4. Sobre el sector de seguros
5. La Bolsa
6. Coyuntura nacional
7. Coyuntura internacional
8. Nombres propios
9. Premios
10. Entrevistas con mensaje
11. Sugerencias
12. Noticias sobre asociados corporativos
13. Cursos y seminarios
14. Una frase para la reflexión

1. Sobre Formación y Desarrollo

- **CALIDAD DE LA FORMACIÓN Y PRODUCTIVIDAD.** Un artículo de José María Peiró y Francisco Pérez, cincodías.com.10-06. Los análisis del desempleo de los jóvenes y la evolución del empleo ponen de manifiesto claramente que la empleabilidad y la calidad de las ocupaciones dependen de la titulación y los años de educación, pero también de las competencias adquiridas y su relevancia para el desempeño de los trabajos y la productividad. El artículo está íntegro en nuestra web http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_110615.pdf
- **DIEZ LECCIONES QUE EXPLICAN EL ÉXITO DE SILICON VALLEY.** *Expansión fin de semana.* 13-06. De un artículo de José Orihuel. 1 Aprendizaje constante. 2 Optimismo. 3 Aceptación del fracaso. 4 Rapidez en los procesos y en las negociaciones. 5 Conexión entre el negocio digital y el mundo real. 6 Compartir los conocimientos dentro del ecosistema. 7 Fomentar la innovación y la creatividad a todos los niveles. 8 Planteamiento global desde el primer momento. 9 Apertura hacia diferentes culturas y etnias. 10 Pragmatismo en los negocios.



Cristina Esteban

Carmen Alonso

- **EL COACHING COMO INSTRUMENTO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS.** De un reportaje de Equipos & Talento, mayo 2015. Destacamos dos testimonios de compañeras del sector seguros: para **Mutua Madrileña**, es una de las herramientas que utilizan como parte del desarrollo de sus profesionales. "Identificamos de manera sistemática las oportunidades de desarrollo de nuestros directivos y el coaching les ayuda a alinear sus capacidades acorde a los retos y cultura de la compañía", explicó **Cristina Esteban**. "Para nosotros el rol de un manager ha de



ser el de un coach de equipos. Por eso, hemos ampliado las herramientas del coach a este colectivo para que pueda liderar satisfactoriamente a sus colaboradores”, afirmó **Carmen Alonso**, directora de Desarrollo de **Liberty Seguros**.

- **EL 40% DE LOS EMPLEADOS SE IRÍA DE SU EMPRESA.** Ex.11-06. Un total de 13.600 trabajadores –800 españoles– han participado en la encuesta que han realizado Edenred e Ipsos en 14 países europeos para detectar su bienestar y motivación en empleo. En nuestro país cuatro de cada diez no piensa continuar en la empresa en la que trabaja, es decir es una de las principales preocupaciones laborales del 44% de los trabajadores españoles. Sin embargo, este porcentaje ha descendido significativamente con respecto al 54% del año pasado.
- **SE BUSCAN GESTORES TODOTERRENO.** E & E. Especial Banca. 13-06. Las entidades financieras demandan asesores cada vez más digitales, conocedores de todos los canales de comunicación disponibles para conectarse con el cliente, y capaces de responder a demanda en cualquier momento y desde cualquier dispositivo. De un artículo de Beatriz Treceño. **Las sucursales del futuro serán más tecnológicas y estarán orientadas a la asesoría personal.** Concluido el proceso de reestructuración bancaria, que ha provocado la disminución del número de empleados en un 25% en seis años, las entidades apuestan ahora por incorporar nuevas culturas corporativas para hacer del sector un mejor lugar para trabajar. Es un artículo de Sandra Sánchez.

2. Responsabilidad Social Corporativa

- **CAPITALISMO SÍ, PERO RESPONSABLE.** El País Negocios 7-06. La crisis ha dado una lección a las empresas: tienen que profundizar en su aportación social para sobrevivir. “Una empresa no es sostenible sin una dimensión social, pero hay un enorme despiste en el mundo empresarial sobre cómo realizar esa tarea de acercarse a la sociedad y al mismo tiempo construir valor”. La reflexión, de Juan Arena, presidente de Seres, abrió la conversación. “He asistido a debates en consejos de administración donde los responsables de RSC intentaban dar pena para conseguir recursos. Esto hay que cambiarlo, hay que convertirlo en una actividad empresarial” aseguró Arena. Un estudio realizado por Deloitte demuestra que, al menos en las grandes sociedades españolas, la actividad social está calando. El documento concluye que el año pasado las 50 mayores empresas realizaron inversiones equivalentes al 2,8% de su beneficio neto en 4.500 proyectos sociales de los que se beneficiaron 6,9 millones de personas. Gracias a ellos consiguieron trabajo 31.000 personas. **Los intangibles.** Es otro de los grandes debates que genera la inversión social corporativa. ¿cómo se comunica una acción que no tiene reflejo en el balance? ¿Cómo se puede explicar a la sociedad? “En contabilidad los intangibles se miden mal”, recordó Arena. Por eso es importante insistir en la necesidad de plasmar este trabajo en informes integrales y realizar un esfuerzo en comunicación. “La vertiente social hay que ponerla en los papeles. Sólo así se va construyendo un paquete de información para llevarlo al mercado”.
- **SANTANDER OFRECERÁ 40.000 BECAS HASTA 2020.** Ex.11-06. El grupo presidido por Ana Botín contribuirá hasta 2020 con 40.000 becas –8.000 para universitarios– y con otras 27.500 para prácticas en pymes hasta 2017. La presidenta de Santander ha reconocido a la Universidad como “una de las grandes fortalezas españolas”. Las ‘Becas Santander de prácticas en pymes’ reciben una aportación de 49,5 millones de euros. En su primera Junta de Accionistas como Presidenta de Universia, ratifica el compromiso del Banco Santander con las universidades. Cinco Días. 11-06. “El mejor ascensor social es el que se basa en el conocimiento y el talento, es lo que nos permitirá superar la crisis y su peor legado, el desempleo”.
- **LA CAIXA CELEBRA EL DÍA DEL VOLUNTARIO.** Ex.8-06. El director general de la Fundación Bancaria La Caixa, Jaume Giró, ha inaugurado este fin de semana las actividades del Día del Voluntario, celebrado en 36 ciudades de toda España y organizado por más de 1.000 voluntarios de la entidad, que se han dedicado a impulsar talleres artísticos o actividades deportivas, culturales y medioambientales.
- **BBVA MIDE SU IMPACTO EN ESPAÑA.** Cinco días 8.06. Antoni Ballabriga, Director de Responsabilidad y Reputación Corporativas ha presentado un estudio en el que destacó que su objetivo es “visualizar mejor la función social de la entidad”, “poner rostro humano a las frías cifras” y “medir el impacto que tenemos en la vida de las personas”. En BBVA, más de 66.160 clientes han podido refinanciar sus hipotecas y se han



acordado más de 11.680 daciones en pago. Además, más de 1,550 familias han accedido a un alquiler social y ninguna familia en riesgo de exclusión ha sido desahuciada. En cuanto al empleo, ha puesto en marcha iniciativas como "Yo soy emoleo". El valor económico generado por la actividad del banco es de 6.622 millones de euros, equivalente al 0,6% del PIB español.

- EMPLEADOS DE AXA CELEBRAN LA SEMANA DE LA RSC.** RRHHDigital. 9-06. Más de 3.000 empleados de AXA en España están convocados esta semana a participar en la Semana de la Responsabilidad Corporativa que se celebrará del 8 al 12 de junio, simultáneamente, en todos los países donde la aseguradora tiene presencia. Durante esta semana, se celebrarán conferencias, acciones de sensibilización y voluntariado corporativo en todos los centros de trabajo que la compañía tiene en España con la salud, la seguridad vial, el voluntariado, la diversidad y el medio ambiente como temas clave. Para Josep Alfonso, director de Comunicación, Responsabilidad Corporativa y Fundación AXA, "la Semana de la Responsabilidad Corporativa es la gran fiesta de la responsabilidad corporativa para AXA en todo el mundo, en la que miles de empleados cedemos lo más importante que tenemos, nuestro tiempo y trabajo en acciones sociales". El objetivo es que los empleados de AXA conozcan de primera mano lo que se hace en materia de Responsabilidad Corporativa y que estos refuercen su compromiso con la prevención y la protección.
- LA OPORTUNIDAD DE LA DISCAPACIDAD.** E & E. 13-06. Los miembros del Foro Inserta Responsable reivindican los beneficios económicos, motivacionales y sociales de integrar a persona con discapacidad en sus plantillas y comparten sus mejores prácticas en este encuentro. Más de 11.000 personas han encontrado empleo en los últimos años gracias al Programa Inserta.

3. Sobre el sector bancario

- LA BANCA ESPAÑOLA, MÁS RENTABLE Y EFICIENTE QUE LA MEDIA EUROPEA.** Ex.10-06. La Autoridad Bancaria Europea (EBA, por sus siglas en inglés) ha vuelto a actualizar el mapa de riesgos y vulnerabilidades del sistema financiero europeo que elabora trimestralmente. La institución, que realiza el estudio a partir de los datos de 55 entidades de la Unión Europea, constata una mejora de la solvencia del sector también de su rentabilidad, aunque ésta, no obstante, sigue siendo insuficiente para responder a las expectativas de retorno de los inversores. **El artículo está íntegro en nuestra web http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_100615.pdf.**
- BOTÍN REABRE EL MERCADO DE REVENTA DE HIPOTECAS TRAS OCHO AÑOS DE PARÓN.** Cinco Días 9-06. UCI, filial de Banco Santander, coloca una titulización de 450 millones entre inversores. Se trata de la primera titulización de hipotecas residenciales colocada entre inversores desde 2007. El paquete, de 450 millones, se ha colocado bajo una demanda de 1,7 veces superior al montante. La emisión fue suscrita por fondos de inversión y bancos europeos.
- SANTANDER HA PAGADO 610 MILLONES DE EUROS POR EL 50% DE LOS NEGOCIOS EN FRANCIA Y REINO UNIDO DE BANQUE PSA,** Ex.9-06, el brazo financiero de Peugeot, según la última información registrada por el grupo en el supervisor del mercado estadounidense (SEC). La entidad ha adquirido los activos por su valor en libros, por lo que la operación no generará fondo de comercio y no tendrá impacto sobre el capital de Santander.
- BBVA INTENSIFICA EL AJUSTE SOBRE CATALUNYACAIXA.** Ex.11-06. El banco comunicó ayer a los representantes sindicales de Catalunya Banc su intención de recortar en tres años la plantilla de la entidad en 2.000 personas –el 45% del total– y cerrar hasta 400 sucursales, lo que equivale al 55% de la red, integrada ahora por 728 oficinas. El objetivo es ofrecer bajas incentivadas y prejubilaciones para minimizar los despidos forzados.





- **BBVA SE ANTICIPA AL SEMÁFORO DE REISGOS DE PRODUCTOS FINANCIEROS.** Cinco Días 12-06. Elvira Rodríguez reconoció el pasado martes en el III Foro del Consejo, organizado por El País, KPMG, el IESE y Talengo, que el semáforo “se va a retrasar”. Pero algunos bancos han tomado la delantera en este tema al poner en marcha una nueva política de información a los clientes. “Nos tenemos que esforzar en que los clientes siempre sepan lo que contratan”, señala el director global de Responsabilidad Corporativa y Reputación de BBVA, Antoni Ballabriga. La entidad que preside Francisco González comenzó hace un año y medio a diseñar la nueva forma de informar a la clientela. Han destinado 10.000 horas a crear el programa solo en España y unas 60.000 en todo el mundo. BBVA complementa los áridos contratos con fichas denominadas ‘TCR’, siglas que se refieren a una comunicación transparente, clara y responsable. “La misión es que toda la información, la buena y la no tan buena, esté al mismo nivel”, explica el director global de Responsabilidad Corporativa de BBVA. Hay 20 categorías de productos, y en estas no solo se incluyen los productos de inversión, sino préstamos, hipotecas, depósitos... En total, hay más de 130 fichas. “El 90% de la oferta a los clientes minoristas en oficinas lleva ya su ficha”, añade Antoni Ballabriga. En España, desde finales del año pasado, están usándose estos documentos, que incluyen en los productos de inversión una escala de riesgo del 1 al 7, y no solo en los fondos en los que es obligatoria, sino también en otros productos de inversión, como los planes de pensiones. La posición de ese termómetro del riesgo, en este caso con distintas gradaciones de azul, se sitúa en la primera línea de la ficha que se entrega al cliente y además se especifican las comisiones y la rentabilidad histórica. En la web, los productos de inversión están categorizados, en este caso sí, por distintos colores.
- **CAIXABANK BUSCA SER EL BANCO DE LAS FAMILIAS. QUIERE SER UN SUPERMERCADO FINANCIERO. Expansión fin de semana. 13-06.** La entidad persigue ser un banco minorista en España que atienda las necesidades de los particulares. Para ello, no duda en diversificar su oferta de productos bancarios y aseguradores. El banco considera que su nivel de penetración entre las familias le permitirá aumentar su cuota. La compra de bancos le ha permitido mejorar su eficiencia y equilibrar su presencia geográfica. Quiere mantener el nivel de hipotecas porque permite vincular a los clientes. En un año escaso Isidro Fainé deberá optar entre presidir las Fundación Bancaria o el banco.
- **LA CAIXA A TRAVÉS DE SU FILIAL MICROBANK DARÁ CRÉDITOS SIN AVAL A ESTUDIANTES DE MÁSTER.** Ex.12-06. prevé prestar 30 millones de euros en tres años para favorecer la movilidad geográfica de los alumnos. La CE a través del Fondo Europeo de Inversiones, cubrirá la posible mora. La Comisión Europea ha elegido el banco social de La Caixa para lanzar por primera vez este programa, al que espera se sumen otros banco españoles y del resto de Europa.
- **SABADELL. SU INMOBILIARIA SOLVIA GESTIONA LOS ACTIVOS DE BANKIA.** Ex.9-06. Ha completado la migración de los 34.000 activos de Bankia, cuya gestión adjudicó SAREB. Desde el 1 de junio ya se encarga de los servicios de gestión, administración y comercialización de dicha cartera
- **POPULAR LANZA UNA OFERTA POR EL PORTUGUÉS ACTIVOBANK.** Ex.9-06. Según adelantó ayer el periódico luso Jornal de Negócios, la entidad ha realizado una oferta no vinculante por ActivoBank, el negocio online de Banco Comercial Portugues (BCP), participado por Sabadell. Fuentes de la entidad reconocieron a EXPANSIÓN que habían realizado esta oferta hace dos semanas. En la recta final para quedarse con este banco, según el diario portugués, estarían, además del banco español, tanto Correios de Portugal (CTT) como Atlantico Europa.
- **BANKIA NO ABRIRÁ OFICINAS EN ZONAS DONDE NO TIENE PRESENCIA PORQUE NO LE RESULTA RENTABLE A CORTO PLAZO.** Ex.11-06. En cambio, apuesta por analizar posibles traslados de sucursales para mejorar su funcionamiento y aumentar el número de gestores de pymes.
- **CATALUNYACAIXA. PRIMERA CAMPAÑA COMERCIAL CON BBVA.** Ex.13-06. La entidad ofrece 4.700 millones de euros a 235.000 clientes con el objetivo de estimular la concesión de créditos al consumo a base de crédito preconcedidos.
- **LAS MENORES PROVISIONES PERMITEN A LA BANCA MEDIANA MEJORAR EL DIVIDENDO.** Cinco Días 10-06. Popular, Sabadell y Bankia aumentarán la retribución más del 30% en 2016. Los bancos empiezan a mimar a



sus accionistas gracias a que hay menores dotaciones a provisiones Su objetivo e el de igualar la rentabilidad por dividendo a las otras entidades que han venido repartiendo cupones en los últimos años.

- **BMN REACTIVA SUS PLANES PARA SALIR A BOLSA. Cinco días.9-06.** El banco BMN, formado por Caja Murcia, Caja Granada y la balear Sa Nostra y participado mayoritariamente por el Estado, ha reactivado sus planes para salir a bolsa, si es posible, a finales de este año o principios de 2016, según fuentes próximas al proceso. No obstante, la entidad tiene de plazo hasta finales de 2017 para culminar su ansiado debut bursátil y no es la primera vez que avanza en su estrategia para colocar al menos un 25 % de su capital en manos privadas. **El FROB ha iniciado el proceso para dar liquidez a sus participaciones en BMN**, que facilitará la desinversión futura del fondo, cumpliendo con los acuerdos con la UE. El proceso no se hará de forma inmediata, pero sí antes de 2017. Ex.11-06.
- **IBERCAJA PONE A LA VENTA SU HERENCIA DEL LADRILLO: 800 MILLONES EN PISOS Y SUELO.** Ex.9-06. 'Proyecto Kite': El grupo aragonés contrata a N+1 para negociar con los grandes fondos extranjeros el traspaso de 6.900 unidades residenciales, 1.300 locales y naves industriales y 600 terrenos.
- **CAJAMAR APRUEBA EN ASAMBLEA SALIR A BOLSA A MEDIO PLAZO.** Ex.11-06. El Banco de Crédito Cooperativo de Cajamar saldrá a Bolsa a medio plazo, según avanzó ayer el presidente de la entidad rural líder en España, Juan de la Cruz Cárdenas Rodríguez. No concretó plazos.
- **ABANCA DEDICARÁ CASI LA MITAD DE SU RED A LA DIVISIÓN 'AGRO E MAR'.** Ex.13-06. Abanca quiere sacar rendimiento a la capilaridad de su red en el sector agrario y marítimo aprovechando que es el único que tiene presencia en 98 de los 314 municipios gallegos. Por ello ha lanzado una división específica para dos de las actividades que más peso tienen en la economía gallega. Para su nueva unidad de negocio Agro e Mar dedicará 244 oficinas, que suponen el 45% de su red total, y **600 gestores que han recibido formación específica en los últimos meses (1.700 horas, según la propia entidad financiera) sobre la tramitación de las ayudas de la PAC (Política Agraria Comunitaria).**
- **LOS COPRESIDENTES DE DEUTSCHE BANK RENUNCIAN AL CARGO. JOHN CRYAN, NUEVO PRESIDENTE.** Ex.8-06. Cryan es miembro del Consejo de Supervisión, Riesgos y presidente del Comité de Auditoría. La desconfianza mostrada por los accionistas del banco impulsa la dimisión de los ejecutivos. **DETONANTES: ESCÁNDALOS:** Deutsche Bank está inmerso en varios escándalos y afronta una multa de 2.500 millones de dólares por manipulación del libor. **FALTA DE APOYO:** Muchos accionistas presentes en la junta anual celebrada hace un mes mostraron su desconfianza en el equipo directivo. La Bolsa apoya al nuevo Deutsche Bank, donde se esperan más cambios. Ex.9-06. El banco sube un 3,5% en bolsa. Las acciones del banco llegaron a dispararse más de un 8%, un día después de que los copresidentes, Jürgen Fitschen y Anshu Jain, anunciaran su dimisión. **DEUTSCHE BANK ESPAÑA, ha lanzado un programa de formación** para potenciar la especialización en el negocio internacional de unos 400 empleados, con el objetivo de profundizar y dotarles de conocimientos técnicos avanzados.
- **HSBC ELIMINA 50.000 EMPLEOS PARA MEJORAR SU RENTABILIDAD.** Ex.10-06. Plan estratégico: La entidad recortará drásticamente su negocio de banca de inversión y venderá sus sucursales en Turquía y Brasil. El grupo decidirá antes de fin de año si mantiene su sede en Londres o se muda a Hong Kong. La filial brasileña de HSBC se la disputan Santander, Bradesco e Itaú Unibanco por unos 4.000 millones.
- **EL GOBIERNO DE ANDORRA ULTIMA EL CUADERNO DE VENTA DE BPA.** ABC.13-06. Baraja la posibilidad de expropiar la entidad, requisarla o nacionalizarla.
- **LA GRAN BANCA ESPAÑOLA RECUPERA SU ANSIA DE CRECER CON COMPRAS.** Cinco Días 11-06. Santander, BBVA, CaixaBank, Popular y Sabadell quieren cruzar otra vez las fronteras. Pretenden crecer con compras para mejorar sus ingresos, una vez que la economía española ya no es un freno para sus planes. Santander y BBVA están interesados en las filiales de Brasil y Turquía de HSBC. CaixaBank, mantiene su opa por el luso BPI. Popular negocia adquirir el portugués Activo Bank y Sabadell está a punto de concluir la opa por TSB.
- **LA BANCA ESPAÑOLA HA DADO UN VUELCO A SU ESTRATEGIA PARA DESINVERTIR EN LADRILLO.** Ex.9-06. Busca acuerdos integrales que les liberen de la herencia inmobiliaria. El primero en seguir esta estrategia fue



Kutxabank. Bankia ha decidido ir más allá este año al poner en venta todos sus adjudicados, valorados en 4.800 millones. Y ahora les sigue la estela Ibercaja. Queda por ver si los resultados electorales no afectan a estas operaciones y si los fondos son capaces de digerir todas las ventas de ladrillo en marcha, cuyo volumen supera los 10.000 millones.

- **CRECE LA COMPETENCIA DE LOS BANCOS EN CRÉDITOS Y DEPÓSITOS.** Ex.13-06. Las ofertas en la remuneración de depósitos y la rebaja en hipotecas provoca tensión en los márgenes de las entidades pequeñas. Las entidades quieren captar clientes particulares porque ahora son los más rentables. En el crédito al consumo la batalla está en la capacidad de distribución, no en las condiciones.
- **LA AHE INSTA A LA BANCA A VENDER LOS INMUEBLES.** Ex.12-06. La Asociación Hipotecaria Española (AHE), cuyos asociados son los bancos, considera que es clave que el sector dé salida a su cartera inmobiliaria para, progresivamente, centrar de nuevo sus recursos en la actividad bancaria propiamente dicha. Según consta en el Informe económico de la Asamblea General de la AHE, el mercado inmobiliario ya muestra los primeros signos de reactivación y recuperación después de haber realizado un “fuerte ajuste” a partir del año 2007.
- **ECONOMÍA DICE QUE 35.000 FAMILIAS SE BENEFICIAN YA DEL PLAN ANTIDESAHUCIOS.** ABC. 11-06. "Ahora Madrid" y "Barcelona en Común" quieren que la banca española amplíe el parque de viviendas en alquiler social, entre otras medidas para frenar los desahucios incluidas en sus programas electorales. Ahora bien, Gobierno y sector financiero recuerdan a Podemos y sus marcas blancas que en los últimos años ya se han tomado decisiones en esa línea.
- **MOODY'S AVISA DEL RETRASO EN LA VENTA DE VIVIENDAS DE LA BANCA.** Ex.9-06. Los datos del Banco de España indican que los activos inmobiliarios adjudicados en las carteras de los bancos ascendieron a 83.400 millones en 2014. Por ello, alerta de que un retraso en la venta de estas propiedades puede exponer a los fondos de titulización a mayores pérdidas.
- **BASILEA INSTA A LA BANCA A ELEVAR CAPITAL PARA CUBRIR EL RIESGO DE TIPOS.** Ex.9-06. El Comité de Basilea, formado por supervisores bancarios de 30 países, publicó ayer un documento de consulta con dos opciones: un cargo adicional obligatorio de capital mínimo para los bancos o un cargo adicional impuesto por los reguladores locales. El requerimiento de captar dinero de forma específica para cubrir los riesgos de tipos de interés se situará entre los principales objetivos de capital que los reguladores han impuesto para prevenir que se repita una crisis financiera global. “Esto es particularmente importante a la luz del entorno actual de bajos tipos de interés que hay en muchas jurisdicciones”, explica Basilea en un comunicado.

4. Sobre el sector seguros

- **MUFACE ANUNCIA UNA SUBIDA DE LA PRIMA QUE PAGA A SUS ASEGURADORAS.** Ex.11-06. La prima total es de unos 2.000 millones. Hacienda fija el alza en el 3%, aunque las compañías de seguros manejan un 4%-5% para el concierto de 2016, que se negociará a final de año, coincidiendo con las elecciones generales. El aumento previsto supondría un alza de la prima de Muface de entre 60 y 100 millones de euros. En 2009, Mapfre, Caser y Nueva Equitativa renunciaron a presentarse al concierto para 2010, lo que obligó a sus asegurados a buscar nueva compañía entre Adeslas, Asisa y DKV, que sí renovaron su cobertura. Estas entidades manifestaron su imposibilidad de prestar el servicio requerido con los precios pagados por Muface. En 2014 Sanitas renunció también a prestar su servicio.
- **AXA OFRECE A FIRMAS ESPAÑOLAS SU NEGOCIO EN PORTUGAL.** Ex.9-06. Mapfre, Mutua y Santalucía son posibles candidatos para la compra, así como Liberty, Apollo y el grupo belga Ageas entre los grupos de otros países. La aseguradora francesa Axa ha puesto a la venta su negocio en Portugal y ha encargado la operación a JP Morgan, según fuentes del sector.
- **OBSERVATORIO EXPANSIÓN-ASEGURANZA. SÍNTOMAS DE RECUPERACIÓN:** Las aseguradoras que venden pólizas de Empresas vuelven a ser optimistas; confían en pymes de menor tamaño como motor futuro de crecimiento de este segmento de negocio. "El futuro de los seguros de Empresa está en el crecimiento en



pymes, y más en la 'py' que en la 'me' (Antonio Vigil-Escalera, de MAPFRE España). "En una pyme, un riesgo la puede llevar a desaparecer. Por tanto, la necesidad de una gerencia de riesgos es también mayor que en una gran empresa. De forma que a las compañías no se nos pueden olvidar", advierte Metlife. Tampoco ignoran que la recuperación implica que también hay que estar atentos a un probable incremento de la siniestralidad.

- **DIEZ COSAS QUE TE CUBRE EL SEGURO Y TU NO LO SABES.** Cinco Días 10-06. Los aseguradores incluyen muchas coberturas que sus clientes no llega a aprovechar al desconocer su existencia

5. La Bolsa

- **LA EL IBEX PIERDE 30.000 MILLONES EN SU PEOR RACHA DESDE OCTUBRE. ENLAZA TRES SEMANAS A LA BAJA.** Ex.13-06. Desde el 25 de mayo, pierde un 4,5%, presionado por la crisis griega. Sólo ayer, retrocedió un 1,13%, con el temor al alza de tipos también presente en el parqué quedándose en los 11.030,5 puntos. El tira y afloja de Grecia masacra a las bolsas (Carmen Ramos en Ex)

6. Coyuntura nacional

- **INFORME ANUAL DEL BANCO DE ESPAÑA. Ex.12-06. Pide otra reforma fiscal para recaudar más con IVA y Especiales.** Recetas económicas: Aboga por elevar la imposición directa, con más recaudación por IVA, incrementar los tributos especiales y medioambientales y limpiar deducciones. Reclama "incentivos fiscales" para planes de pensiones. En su **diagnóstico sobre la economía española** destaca como **luces**: el dinamismo se ha consolidado y las previsiones apuntan a su prolongación, el desempleo se está reduciendo, el descenso de precios lo que indica una mejora de la productividad, la recuperación de la demanda interna, de la inversión, la moderación de los costes laborales, el ajuste de la vivienda residencial y la caída de los costes de financiación. Por contra enuncia como **sombras**: queda importantes secuelas de la crisis, la dualidad del mercado laboral, la disminución persistente de la inflación, pérdida del vigor de la importación, las perspectivas de recuperación de la vivienda "no están exentas de incertidumbre, las exigencias regulatorias pueden incidir en el corto y medio plazo en la oferta de préstamos de la entidades a familias y empresas. Según los últimos datos, los bancos aceptan el 40% de las solicitudes de crédito que reciben de compañías con las que no trabajan habitualmente, o con las que no han tenido relación en los últimos tres meses.
- **LA ECONOMÍA ESPAÑOLA SE ACELERA Y CRECE YA A UN RITMO DEL 4% ANUAL.** Ex.10-06. Crece en el segundo trimestre un 1,1%/ El PIB no registraba un avance intertrimestral similar desde el inicio de 2006. La Autoridad Fiscal apunta una mayor aportación de la demanda nacional al PIB.
- **LA MEJORA EN ESPAÑA CONTRIBUYE AL IMPULSO DE LOS BENEFICIOS DEL IBEX.** Ex.13-06. Primer trimestre: Telefónica y Santander, líderes en ganancias, reflejan la positiva evolución de sus cuentas en el mercado español, aunque el pilar de las grandes cotizadas sigue siendo el exterior.
- **PARON DE MACROOPERACIONES EN ESPAÑA POR EL AÑO ELECTORAL.** Ex.10-06. Informe de **Ernst & Young**: Un estudio de la consultora sostiene que las grandes operaciones están "pendientes ante la incertidumbre" del proceso electoral.
- **EL ESCENARIO POLÍTICO TRAS EL 24M. LA REACCIÓN DEL GOBIERNO: Montoro activa los resortes contra el despilfarro de los nuevos alcaldes.** Un día antes de la constitución de los ayuntamientos, Hacienda establece estrictos límites a la deuda, al gasto público y avisa de que no pueden rebasar sus competencias y los límites a los salarios públicos.



- **EL CAOS GRIEGO Y LAS DUDAS POLÍTICAS DISPARAN EL COSTE DE LA DEUDA.** ABC.12-06. El Tesoro tuvo que duplicar ayer el interés para colocar títulos a medio plazo, mientras que el bono a diez años, en máximos desde noviembre, cotiza por encima del 2%. Desde que comenzó 2015 se han captado 79.400 millones de euros, lo que supone un 55,9% de la previsión a medio y largo plazo para todo el año.
- **EL FMI PIDE A ESPAÑA COPAGO SANITARIO, CONTRATO ÚNICO Y MÁS ALZAS FISCALES.** Augura un crecimiento para la economía superior al 3%. El FMI apuesta por el copago, contrato único y subidas del IVA. El FMI defiende que, para fortalecer la recuperación, España debe reducir su nivel de endeudamiento público y privado y continuar con las reformas estructurales.
- **LOS JUECES YA APLICAN EL CONCEPTO DE ERE MÁS FAVORABLE PARA EL EMPLEADO.** Ex.11-06. Revolución en el mercado laboral: El TSJ del País Vasco anula despidos individuales aplicando la sentencia del Tribunal de la UE que considera contrario al Derecho comunitario el ERE español. Los expertos creen que hay inseguridad ya que las empresas han aplicado la ley española. Los sindicatos alegaron que la empresa intentaba deslocalizar la producción.

7. Coyuntura internacional

- **LA EUROZONA YA DEBATE LA OPCIÓN DE QUE GRECIA SUSPENDA PAGOS.** Ex.13-06. Atenas presentará hoy una contraoferta con nuevos ajustes. La posibilidad de impago "puede pasar" si "el Gobierno griego no hiciera nada", según la Comisión Europea. Grecia ya tiene una nueva propuesta. Los negociadores del Gobierno griego viajan hoy a Bruselas para reunirse con la Comisión Europea

8. Nombres propios

- **EL PRESIDENTE DE CECA Y DE CAIXABANK, ISIDRO FAINÉ, HA SIDO NOMBRADO PRESIDENTE DE LA AGRUPACIÓN EUROPEA DE CAJAS DE AHORROS Y BANCOS MINORISTAS (ESBG POR SUS SIGLAS EN INGLÉS) POR UN PERIODO DE TRES AÑOS, SEGÚN HA INFORMADO CECA.** *El Economista*. 12.06. Esta decisión, adoptada en el 23º consejo de administración de la ESBG celebrado este viernes en Viena, se enmarca dentro de la renovación de los órganos de gobierno de la asociación. Tras este nombramiento, Fainé ha señalado que la ESBG continuará promoviendo un modelo de banca minorista en la nueva etapa de la Unión Bancaria y reforzará su compromiso social, involucrándose en los problemas reales de la sociedad que no estén cubiertos por las instituciones públicas, "ofreciendo un amplio abanico de servicios bancarios a todos los ciudadanos para reducir la exclusión financiera". El nuevo presidente se ha comprometido a trabajar para conseguir que los bancos minoristas "recuperen la confianza y el respeto" de la sociedad, así como a asegurar que la regulación les permita estar cerca de las personas, las familias, las pequeñas y medianas empresas y las instituciones.



Visión flexible. Fainé ha afirmado que desde la ESBG se aplicarán dos principios para conseguir sus objetivos: sentido de anticipación y una visión flexible. "Queremos lograr estos objetivos a través de nuestra extensa red de oficinas, utilizando la tecnología bancaria más avanzada y los canales móviles y digitales más modernos, ofreciendo la más amplia gama de productos y servicios", ha indicado. Por su parte, el director general de WSBI ESBG, Chris de Noose, ha dado la bienvenida "al conocimiento y la experiencia que traerá Fainé" como nuevo presidente, al tiempo que ha valorado su compromiso con la cooperación bancaria internacional en Europa. Además, ha agradecido al presidente saliente de la ESBG, François Perol, y a los



antiguos miembros del comité "sus valiosos esfuerzos y logros" durante los últimos tres años. "Tengo plena confianza en que Fainé y el nuevo comité continuarán en el camino ya recorrido, asegurando que la ESGB siga representando con éxito los intereses de las cajas de ahorros y los bancos minoristas", ha señalado.

- **SÁENZ DE TEJADA, DIRECTOR DE FINANZAS DE BBVA, HA SIDO ELEGIDO COMO MEJOR DIRECTOR FINANCIERO DE EUROPA EN 2015 Y TAMBIÉN DE ESPAÑA, POR LA ENCUESTA DE EXTEL SURVEY, Ex.13-06,** que sitúa además en el primer puesto del ránking de entidades españolas al equipo de relación con inversores de BBVA. Sáenz de Tejada competía con 99 directores europeos y en España, con 47 compañeros del sector.
- **CARLOS MONTALVO, DIRECTOR EJECUTIVO DEL SUPERVISOR EUROPEO DE SEGUROS, ABANDONARÁ SU CARGO.** Ex.9-06. Lo hará el próximo mes de marzo cuando vence el contrato que le ha ligado a European Insurance and Occupational Pensions Authority (Eiopa) desde 2007, aunque en un primer momento su trabajo se desarrolló en Ceiops, el organismo que luego se transformó en Eiopa. Tras la salida de Montalvo de Eiopa, el seguro español pierde un interlocutor directo, que conoce perfectamente los mecanismos del mercado español de seguros y que habla su mismo idioma dentro de la institución. Se produce también en pleno proceso de transposición de la normativa española a la comunitaria, lo que va a exigir un importante esfuerzo de adaptación a las compañías de seguros españolas. Su objetivo ahora es trabajar en la empresa privada para lo que se ha puesto en manos de un headhunter

9. Premios

- **BANCO SABADELL, Indra, ABBVie y AstraZeneca han sido las empresas galardonadas este año en la XIX Edición de los Premios Capital Humano a la Gestión de Recursos Humanos, según acaba de anunciar Wolters Kluwer España.** Recursos Humanos RRHH Press. **Banco Sabadell** ha recibido el Premio Capital Humano a la Gestión de Recursos Humanos, **en la categoría de Gestión Integral, por su Plan Director de Recursos Humanos**, que incluye tanto palancas de transformación y evolución organizativa como una visión renovada de la propia función de RRHH. Los ejes del Plan se centran en liderar y gestionar personas en clave de ingresos, gestionar el talento de una forma distinta y, en tercer lugar, involucrar y comprometer a las personas.
- **ABCmerco 2015. UN RECONOCIMIENTO A LAS GRANDES EMPRESAS QUE HACEN PAÍS.** ABCEMPRESA 7-06. **SANTANDER, 3ª EN EL RANKING 2015 Y 5ª EN "TOP" 10.** Pese a la crisis e imagen sufrida por el sector financiero, el primer banco del país se afianza como tercera compañía mejor valorada año a año y quinta mejor en la serie histórica. **El "top" 10 del ranking:** Juan Roig, Amancio Ortega, Pablo Isla, César Alierta, Ana Patricia Botin, Isidro Fainé, Francisco González, Antonio Brufau, Ignacio Sánchez Galán Florentino Pérez. **Y entre las 100 empresas con mejor reputación corporativa , figuran** Santander (3ª), BBVA (6ª), Caixabank (8ª), MAPFRE (9ª), Mutua Madrileña (15ª), Sanitas (30ª), Banco Sabadell (31ª), ING (38ª), Bankinter (50), Banco Popular (57ª), Triodos Bank (75ª), BBK (96ª). Le siguen: Bankia, Renta 4, Deutsche Bank y Banca March.

10. Entrevistas con mensajes

- **JORDI CANALS, Director General del IESE, en Expansión 10-06. "Las empresas que avanzan son las que cuidan a las personas, invierten en formación y en su desarrollo.** En España, hemos hecho un ajuste empresarial sobre la base de echar gente a la calle, hemos tenido una legislación y unos agentes sociales que no han sido capaces de articular medidas más creativas, como en otras partes de Europa, donde los sueldos se adaptan en función de la productividad", asegura Canals, que añade que "la próxima crisis no puede resolverse simplemente echando trabajadores a la calle, **las empresas tienen que seguir invirtiendo en gente, en personas capaces de innovar. Y ahí es donde aparece la importancia de la formación a todos los niveles, especialmente en los intermedios, donde te juegas la diferencia en términos de productividad y de**



innovación en el diseño de nuevos productos". "Se ha avanzado en el marco de la formación profesional, pero no tiene la flexibilidad necesaria para adaptarse a las necesidades de las empresas. Intentemos articular un modelo de formación profesional que permita a las personas cambiar de empresa o de sector porque no olvidemos una cosa: el primer factor de pobreza y exclusión social es el desempleo, y la primera causa de desempleo es la falta de formación", destaca. Según el director general del IESE, el Gobierno "lo ha hecho razonablemente bien" en sus decisiones macroeconómicas, y destaca el impacto positivo que ha tenido el rescate de las cajas. "Aunque a un coste elevado, se ha saneado el sistema, pero vuelve a haber un exceso de capacidad que llevará a una nueva oleada de fusiones". Sin embargo, a pesar de las medidas, el Gobierno, dice, no ha sido capaz de transmitir "un proyecto político a largo plazo, y sin un proyecto es muy difícil convencer a los ciudadanos de que tienen que tomar la amarga medicina de la austeridad, del desempleo. Aquí (se refiere al crecimiento de la empresa), la transformación digital jugará un papel destacado. "Las oportunidades de la tecnología permiten aprovechar todas las ventajas, pero tienes que llegar al cliente como quiere el cliente. La cuestión no es decir que todo sea digital, cada sector es diferente. Al final, lo que tendremos serán modelos híbridos y cada organización deberá descubrir cuál es el híbrido que mejor se ajusta al cliente y pensar en el grado de transformación digital".

- **ÍÑIGO GUERRA Director general de Bankinter y responsable de banca de inversión. Ex.8-06.** El directivo descarta una fuga por parte de los inversores y confía en que "la recuperación económica no se pondrá en peligro". "Estamos exagerando el impacto del resultado electoral en el mercado". España, y así lo ven los inversores, sigue siendo un país lo suficientemente estable para invertir". "Quiero convertir a Bankinter en el banco de referencia en asesoramiento de empresas del mid-market". "Hay que lograr que en este país no se dependa sólo de la banca porque así se garantiza un crecimiento sano". "La situación actual del crédito no es sostenible. No cobrar el riesgo en los préstamos es un error garrafal". El ejecutivo cree que los nuevos requerimientos regulatorios de Basilea actuarán como freno e impedirán que la banca mantenga un ritmo de préstamos muy por encima de la captación de ahorro. **"No entiendo la crítica a la banca en la sombra"**. "A mí no me parece ni bien ni mal ese concepto; con lo que no estoy de acuerdo es con que se use de forma peyorativa. Bien usada, la banca en la sombra es buenísima para la economía", señala. De ahí su incompreensión. **"No puedo entender las críticas de la AEB"**, explica. "Aunque de verdad triunfase la banca en la sombra, estamos hablando de que es posible que arañe entre un 15% o un 20% del negocio bancario". **Guerra asegura que la banca en la sombra cumple una función vital:** "Son préstamos en los que de verdad se ayuda al empresario". El perfil más habitual son compañías con un buen modelo de negocio y buenos resultados, pero "que han salido de la crisis con unas ratios altas de endeudamiento". Con ese esquema, la banca sirve de poca ayuda. "Es muy restrictiva con las garantías, no les dejan crecer", asevera. Es posible que la banca en la sombra arañe entre un 15% o un 20% del negocio a la banca tradicional".
- **LA BANCA EN LA SOMBRA ES UTIL, DICE LA AEB. Expansión 9-06.** Ha jugado un papel importante en la financiación de la economía real y si se elimina "podría haber otra crisis", por lo que es preciso definir y delimitar su actividad, dijo ayer José M^a Roldan, quien señaló que estas actividades de intermediación de crédito fuera del sistema bancario han desempeñado un papel importante "y lo seguirá haciendo".
- **JAMES COSTOS Embajador de EEUU en España. Ex.8-06.**El diplomático asegura que "las actuales cifras macroeconómicas de España son increíbles; son señales muy elocuentes de que el país avanza". "No creo que el clima político vaya a afectar a las inversiones en España".

11. Sugerencias

- **PROPUESTAS FISCALES MEJORABLES, de un artículo de Carmelo Tajadura, Economista y Asesor Financiero en ABCEMPRESA 7-06.** Hay partidos que hablan de subir los impuestos como si no tuviéramos ya una presión fiscal individual excesiva tras las brutales subidas en los años de crisis económica. ¿Qué debería hacerse en materia impositiva en España? Las conclusiones son claras. Habría que bajar la presión fiscal directa e individual y reforzar la lucha contra el fraude para no perder ingresos. Por otra parte, si fuera necesario un aumento de la recaudación, deberíamos avanzar en la línea de nuestros socios europeos lo que supondría actuar sobre los impuestos indirectos y medioambientales, aunque sólo en el momento y con el ritmo adecuado, para minimizar sus efectos sobre la economía. En definitiva, no deberíamos hacer modificaciones fiscales que distorsionen más el bienestar y la actividad económica. Algunos partidos deberían dejarse cegar



menos por la ideología y no pretender nuevas subidas de tipos del IRPF ni castigar el ahorro con impuestos injustificados.

- **ESPAÑA CRECE Y SIENTE LA RECUPERACIÓN. Ex.8-06. De un artículo de Rafael Pampillón y Cristina M^a de Haro, de la Universidad San Pablo CEU y de IE Business School respectivamente.** La recuperación se consolida. Todos los indicadores enseñan la fortaleza de la recuperación económica. Aumentan las expectativas empresariales; crece la confianza del consumidor. Ahora, se necesita más empleo y con mayor formación. La inversión en bienes de equipo demuestra la confianza de los empresarios. La productividad está aumentando, porque el crecimiento del PIB es mayor que el del empleo.
- **LOS GRANDES DESAFÍOS DE LAS OFICINAS BANCARIAS. De un artículo de José Luis Cortina, en cincodias.com.11-06.** España es uno de los países con mayor número de oficinas bancarias por habitante pese a la reducción experimentada en los últimos años. En este contexto, la Encuesta Mundial de Banca Digital indica que hasta 2016 los usuarios de banca móvil y banca online aumentarán un 64% y un 37%, respectivamente, en detrimento de otros canales tradicionales como las sucursales, cuyos usuarios se prevé que caerán un 25%. Por todo ello es necesario que el sector realice cambios hacia un nuevo tipo de oficina, no solo en su distribución y funcionalidades disponibles para los clientes, sino especialmente en el personal y su proactividad comercial. En definitiva, hoy en día la oficina tradicional sigue siendo para el cliente un pilar clave en la forma de relacionarse con las entidades financieras. Sin embargo, estas deben continuar su proceso de adaptación a los nuevos hábitos de consumo y a las exigencias de sus clientes, buscando un modelo de gestión con enfoque cliente.
- **SUPLEMENTO ABCEMPRESA. 7-06. ESPECIAL POSTGRADO. Destacamos el IEB .** De él se dice "Innovación y Tecnología en el Sector Financiero. "En 2014 lanzó el Programa Directivo de Innovación y Tecnología Financiera, convirtiéndose en el único programa de formación digital completamente especializado en el sector financiero a nivel mundial. Para ello cuenta con un claustro de primer nivel en el que se encuentran los mayores expertos del sector.
- **SUPLEMENTO MENSUAL DE FONDOS. Mayo. Ex.8-06.**El sector modera su crecimiento. El patrimonio de los fondos sigue al alza, pero a menor velocidad. La cifra de captaciones en mayo cae a la mitad que en abril.

12. Noticias de asociados corporativos



Noticias tatum

- Nos complace anunciar la **INCORPORACIÓN DE LA CONSULTORA EGV FORMACIÓN**, que promueve, diseña y desarrolla, proyectos de entrenamiento, perfeccionamiento y formación para mandos intermedios y directivos desde hace más de 20 años. Agradecemos a su Socio Director **Emilio Gutierrez** la confianza depositada en nosotros.
- **VII EVENTO DE TENDENCIAS EN RRHH DE TATUM: PONENCIAS, IDEAS E INSIGHTS.** El objetivo, el que siempre perseguimos, mostrar prácticas innovadoras que puedan servir de inspiración y referente para transformar nuestras empresas y sus modelos de gestión de personas. **Eugenio de Andrés**, Socio Director de Tatum (Un servidor ;-): Principales tendencias en RRHH: Adelanto del Primer Informe del Colaboratorio de Innovación en RRHH <https://es.linkedin.com/in/eugeniodeandres>
@rrhhypersonas. **Alfonso de San Cristóbal**, Director de Recursos Humanos de Aegon: Reinventando el aprendizaje para maximizar el impacto en la estrategia <https://es.linkedin.com/in/alfonsodesan cristobal>
@AlfonSanCris **Ana Lara**, Directora de Recursos Humanos de Diageo: Generando experiencias de empleo que realmente vinculan <https://es.linkedin.com/pub/ana-lara/8/8b9/b7>. **Rober Rodríguez**, 2Learning & Development Manager de Vodafone-Ono: Convirtiendo el Flow en una herramienta de motivación de equipos <https://es.linkedin.com/in/roberrg> **@bitacorarh**. **Alberto Blanco**, Director General del Grupo Actual, & **Daniel Primo**, Socio Director de tatum: ¿Qué necesita el negocio? <https://es.linkedin.com/in/albertoblanco> **@Alberto_Blanco** <https://es.linkedin.com/in/dprimo>



@improvingales_. **Xavier Camps**, Blogger revelación de los Premios Blogosfera RRHH 2014 y Socio Director de Innoservice Consulting: Liderando la innovación desde RRHH [@xcamps](https://es.linkedin.com/in/xcams) [@xcamps](https://es.linkedin.com/in/xcams). **Alejandra López Baisson**, Directora de Recursos Humanos de 3M: Transformando la función: un enfoque tridimensional para una visión emocional <https://es.linkedin.com/pub/alejandra-lopez-baisson/a/b34/492>

13. Cursos y Seminarios



- **AFI.- 1.-Gestión del riesgo de tipo de cambio en empresas no financieras.** 17 de junio de 2015. **2.- Certificación FRM (Financial Risk Manager).** Edición VII. Del 8 de junio de 2015 al 11 de mayo de 2016. Info: Escuela de Finanzas. C/ Españolto, 19. 28010 - Madrid - Tel.91-5200150/91-5200180.



- **IIR.- Prevención de Blanqueo de Capitales.** La inminente aprobación de la 4ª Directiva de Prevención del Blanqueo de Capitales hace que la edición de este año 2015 sea de nuevo una oportunidad única para el conocimiento y análisis de esta norma que endurecerá la regulación. Madrid, 9 de Julio de 2015. Hotel Confortel Atrium. Emilio Vargas, 3 y 5. 28043 Madrid. Tel. 91 398 38 70. Información: 91 700 48 70.info@iirspain.com. www.iir.es

14. Y una frase para la reflexión

Enrique Rojas escribe en la Tercera de ABC "Las cuatro decisiones más importantes" que las concreta en: **¿Qué quiero ser?, ¿Con quién deseo pasar la vida, ¿Qué fundamentos y principios elijo para funcionar en la vida?, ¿Qué tipo de amigos quiero seleccionar para tenerlos cerca?**. A lo largo del artículo (que trataremos de colgar en nuestra web), desglosa cada uno de ellos, y termina diciendo: "De estas cuatro decisiones, las dos más importantes son las primeras: trabajar y amar conjugan el verbo ser feliz. Esas marcan la diferencia. Su huella se prolonga en la biografía, dejando un poso sustancial. La cultura es la contraseña del conocimiento, la iconografía que se sumerge en el arte, la música, la literatura, la historia, la ciencia...la espiritualidad. La amistad es una forma de amor sin sexualidad; trabajo psicológico que exige correspondencia, no puede ser unilateral: uno asiste a la vida y a la existencia del otro y viceversa. Por eso la felicidad es un resultado. Es la consecuencia de lo que cada uno ha ido haciendo con su vida, de acuerdo con lo que proyectó. La mejor realización de uno mismo, pero siendo capaces de perdonarnos errores, desaciertos, salidas de la pista y tantas cosas más

TODA ESTA INFORMACIÓN LA TENDRÁS COLGADA EN <http://www.gref.org/>
SECCIÓN BOLETÍN NOTICIAS DEL GREF, A PARTIR DEL LUNES.
LA REDACCIÓN